

TAHAPAN-TAHAPAN PERENCANAAN SUKSESI, PERAN KELUARGA, DAN KRITERIA SUKSESOR PADA PT. ADHI KARTIKA JAYA

Nugraha Rahardja Santosa dan Maria Praptiningsih
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: robinnugraha@yahoo.com, mia@petra.ac.id

Abstrak— Proses suksesi merupakan tahap yang penting dalam perusahaan keluarga untuk menjamin keberlangsungannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perencanaan suksesi di PT. Adhi Kartika Jaya, termasuk di dalamnya peran keluarga dan kriteria suksesor. Sampel diambil secara purposive dengan jumlah tiga orang dan dianalisis secara kualitatif. Hasil yang didapatkan adalah (1) perusahaan sudah melakukan 3 tahapan suksesi, yaitu tahap prabisnis, pengenalan, dan pengenalan fungsi; (2) ada peran keluarga dalam perencanaan suksesi melalui budaya chinese, yaitu tidak ada pemisahan kepemilikan, nepotisme, manajemen konservatif, ketidakpercayaan kepada bukan keluarga, otorianisme yang tinggi, penghematan dan kerja keras, dan penerapan jalur patrilineal; dan (3) kriteria suksesor PT. Adhi Kartika Jaya sudah dipersiapkan, walaupun belum terpenuhi semuanya oleh suksesor yang ditunjuk.

Kata Kunci— Perencanaan Suksesi, Perusahaan Keluarga, Peran Keluarga

I. PENDAHULUAN

Menurut Poza (2009), perusahaan keluarga sangat mudah ditemui di setiap negara. Perusahaan yang dimiliki oleh keluarga dan perusahaan yang dikelola oleh keluarga jumlahnya sekitar 90 persen dari total semua perusahaan yang tergabung di Amerika Serikat dan sepertiga dari nasib 500 perusahaan dikendalikan oleh keluarga, dan 60 persen perusahaan publik berada di bawah pengaruh keluarga. Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa perusahaan keluarga memainkan peran penting dalam ekonomi dunia. Perusahaan keluarga juga telah dipelajari secara luas dalam literatur-literatur (Brenes et al., 2006).

Gambaran secara umum mengenai perkembangan perusahaan keluarga di Indonesia dimulai dari *close-circle family* atau *immediate family*. Mayoritas perusahaan dari hasil penelitian, yang diwakili oleh dari sepertiganya, menemukan bahwa pada awalnya perusahaan keluarga itu didirikan oleh seorang *single fighter*. Selibuhnya, ditemukan bahwa perusahaan keluarga menggandeng rekan kerja yang masih di dalam area *close-circle family* seperti suami/istri, saudara, bahkan sampai teman dekat. Penentuan mitra kerja ini biasanya diawali dengan rasa saling percaya satu sama lain dan adanya kesamaan tujuan atau visi dalam menjalankan sebuah bisnis. Karena didasari dengan rasa saling percaya inilah, sebagian besar perusahaan memilih pasangan hidup sebagai pasangan mitra bisnis (*Menguak Perusahaan*

Keluarga di Indonesia, 2004, para. 3). Menurut survey yang telah dilakukan di Indonesia mengatakan bahwa proses perpindahan regenerasi lebih mudah karena mayoritas generasi penerus memang menginginkan anak-anaknya untuk meneruskan bisnis keluarga, dan dari sisi generasi penerus, mereka juga memiliki keinginan untuk bekerja di dalam perusahaan keluarga tersebut (*Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia*, 2004, para. 5). Namun, perpindahan regenerasi ini juga harus dilakukan dengan struktur yang baik, yang dapat dilakukan dengan melalui proses suksesi.

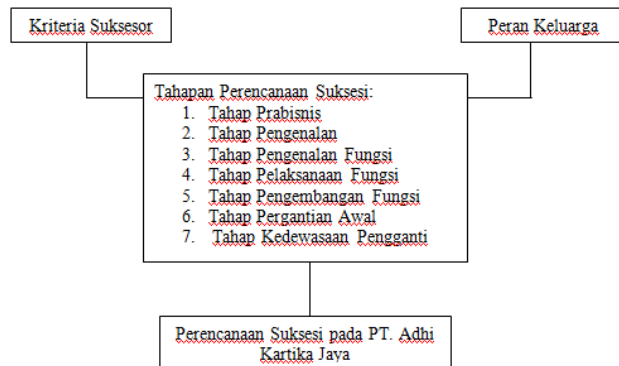
Proses suksesi dianggap sebagai hal yang penting karena beberapa penelitian dan riset yang telah dilakukan sebelumnya menyatakan bahwa kenyataannya banyak dijumpai fenomena-fenomena mengenai proses suksesi dan *family business*, bahkan terdapat mitos mengenai regenerasi *family business* yaitu, mitos generasi pertama membangun, generasi kedua menikmati, generasi ketiga menghancurkan. Menurut Ward (2004), generasi pertama menciptakan bisnis, generasi kedua memerah atau hidup dari bisnis itu, dan generasi ketiga tidak mempunyai apapun yang tersisa dan harus mulai dari awal lagi. Ungkapan Chinanya adalah kekayaan tidak melewati tiga generasi atau *wealth does not pass three generations* (dalam The Jakarta Consulting Group on Family Business, 2007, p.313). Ward (2004), memperkenalkan konsepnya yang mengatakan *shirtsleeves to shirtsleeves* yang menurut Ward tidak hanya sebuah mitos, melainkan suatu kenyataan. Hanya 20 persen perusahaan keluarga di Amerika Serikat yang bisa bertahan melebihi 60 tahun pada keluarga yang sama. Fenomena *shirtsleeves to shirtsleeves* ini seringkali benar-benar terjadi karena tiga alasan yaitu : generasi penerus yang kurang persiapan, fragmentasi keluarga saat menjadi lebih besar, dan lingkungan emosional yang diciptakan oleh generasi yang sedang memimpin.

PT. Adhi Kartika Jaya sendiri merupakan sebuah perusahaan keluarga berbadan hukum yang bergerak di bidang periklanan atau komersial. Perusahaan ini didirikan oleh dua orang bersaudara keturunan Chinese bernama Jessica Kiki Kartika sebagai kakak pertama dan menjabat sebagai Direktur Utama, Daniel Cahyadi sebagai adik ketiga dan menjabat sebagai Direktur Operasional, dan Tjahjo Hartono Hadi sebagai adik yang paling muda dan menjabat sebagai Komisaris dan General Manager, merupakan generasi pendiri dan berencana memberikan perusahaan ini kepada penerusnya yaitu anaknya sendiri atau saudara dari keluarga besar, baik itu keponakan atau saudara yang lain.

Generasi pendiri sudah mencoba menentukan kiranya anggota keluarga yang mana yang berbakat dan memiliki ketertarikan di dalam bidang bisnis yang dilakukan. Hal ini

akan menjadi dasar ketika pemilihan jurusan di bangku perkuliahan, generasi penerus yang memiliki ketertarikan dan berbakat terhadap bidang kerja perusahaan keluarga akan dimasukan ke dalam jurusan perkuliahan yang mampu meningkatkan ilmu pengetahuan di bidang tersebut. Hingga saat ini sudah ditemukan dua orang anggota keluarga yang berbakat dan berminat yaitu anak dari Tjahjo Hartono Hadi sendiri dan anak dari Jessica Kiki Kartika.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Sumber : Poza (2009), Gimeona, Baulenas dan Coma-Cros (2010), Helmiatin (2006)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah jenis penelitian dengan metode kualitatif deskriptif, yaitu penelitian yang sifatnya dapat dihitung jumlahnya dengan metode statistik. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang diunggulkan sebagai satu-satunya cara andal dan relevan untuk bisa memahami fenomena sosial atau tindakan manusia (Bungin, 2004). Peneliti menggunakan metode kualitatif karena *succession plan* sendiri berhubungan langsung dengan tindakan manusia, antara lain : keluarga sebagai pemilik bisnis, generasi pendiri, dan generasi penerus yang akan menjadi suksesor di kemudian hari untuk melanjutkan keberlangsungan perusahaan.

Teknik penentuan nara sumber yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2009) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalkan orang tersebut dianggap paling tahu dan mengerti tentang apa yang ingin kita ketahui. Peneliti menggunakan *purposive sampling* karena dengan menggunakan *purposive sampling*, peneliti mampu mendapatkan sampel dengan tepat sasaran sesuai dengan data yang ingin diketahui.

Data dikumpulkan dengan menggunakan wawancara. Uji triangulasi dilakukan untuk menguji keabsahan data. Data dianalisis dengan melakukan tahap-tahap menelaah seluruh data dari berbagai sumber, membuat abstrak dengan menggunakan reduksi data, kategorisasi, dan pemeriksaan keabsahan data (Moleong, 2006)

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Proses Suksesi adalah suatu proses yang tidak hanya terbatas pada perpindahan pimpinan puncak dari pemilik kepada generasi penerus yang didasarkan pada kriteria usia saja, tetapi suksesi hendaknya direncanakan terlebih dahulu, bahkan jauh-jauh hari sebelum tiba saatnya perpindahan pimpinan puncak ke generasi selanjutnya. Proses suksesi ini dilakukan melalui beberapa tahapan. Dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, PT. Adhi Kartika Jaya sudah melakukan perencanaan suksesi. PT. Adhi Kartika Jaya sedang melakukan tahapan-tahapan pelaksanaan suksesi.

Hal tersebut dapat dilihat pada beberapa tahapan yang sudah dilakukan seperti tahapan prabisnis, tahapan pengenalan, dan tahapan pengenalan fungsi. Perusahaan belum melaksanakan tahapan pelaksanaan fungsi, tahapan pengembangan fungsi, tahap pergantian awal, dan tahap kedewasaan pengganti, mengingat generasi penerus masih kecil dan sedang fokus pada sekolah yang ditempuh dan pemilik perusahaan berpendapat bahwa belum saatnya perusahaan melanjutkan ke tahapan-tahapan selanjutnya karena disesuaikan dengan umur generasi penerus.

Dari wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, ditemukan bahwa perusahaan PT. Adhi Kartika Jaya memiliki generasi penerus yang tertarik dan memiliki bakat sesuai dengan bidang bisnis yang digeluti oleh perusahaan. Bahkan ada dua generasi penerus yang tertarik dan berpotensi menjadi penerus perusahaan. Satu generasi penerus yang merupakan anak dari Tjahjo Hartono Hadi sebagai komisaris dan *general manager*, dan generasi penerus yang kedua merupakan anak dari Jessica Kiki Kartika selaku direktur utama di dalam perusahaan. Melalui analisis yang sudah dilakukan oleh penulis, dengan adanya dua generasi penerus yang berpotensi dan tertarik dalam bidang bisnis perusahaan dapat memberi kemudahan bagi perusahaan dalam mempersiapkan generasi penerus tersebut, perusahaan melalui pemilik perusahaan cukup memberikan mereka pendalaman yang lebih mengenai perusahaan dan mulai memberikan andil kepada generasi penerus di dalam perusahaan ketika tiba saatnya nanti.

Keluarga juga memiliki peran dalam membentuk sebuah budaya keluarga yang pada akhirnya dijadikan budaya dalam berbisnis dan budaya di dalam perusahaan. Peran keluarga dalam membentuk budaya kerja di perusahaan bisa memberikan nilai tersendiri bagi perusahaan tersebut dan menjadi salah satu hal yang membedakan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Pemilik PT. Adhi Kartika Jaya adalah tiga orang bersaudara yang merupakan keturunan chinese. Budaya keluarga di dalam keturunan chinese memberikan budaya tersendiri di dalam perusahaan yang dijalankan, budaya ini adalah tidak adanya pemisahan antara kepemilikan dan pengawasan di dalam perusahaan, adanya nepotisme, manajemen yang konservatif, ketidakpercayaan kepada anggota bukan keluarga, derajat otorianisme yang tinggi, jalannya perusahaan berlandaskan penghematan dan kerja keras, dan penerapan jalur patrilineal. Melalui analisis yang sudah dilakukan oleh penulis, budaya yang ada di dalam keluarga dan berlanjut menjadi budaya yang ada di dalam perusahaan telah disesuaikan dengan perusahaan itu sendiri, hal ini dapat memberikan dampak

positif bagi perusahaan karena budaya tidak diambil begitu saja namun diolah terlebih dahulu disesuaikan dengan apa yang dibutuhkan di dalam perusahaan. Budaya ini sudah terdapat di dalam perusahaan sejak awal pendirian, budaya chinese ini dimodifikasi pada bagian-bagian yang dirasa kurang sesuai untuk diterapkan di dalam perusahaan, dengan penyesuaian budaya diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan karena budaya menjadi lebih modern dan lebih kompleks. Dengan adanya budaya yang disesuaikan sejak lahirnya perusahaan ini, perusahaan sekarang memiliki kinerja yang sangat baik, perusahaan memiliki *work shop* di kota Jakarta dan Surabaya. Kinerja perusahaan yang baik dapat dibuktikan dengan adanya beberapa perusahaan besar yang menjadi pelanggan di perusahaan ini. Seperti PT. Djarum, PT. Gudang Garam.

Perencanaan suksesi yang telah dilakukan pada PT. Adhi Kartika Jaya didasarkan dengan kriteria-kriteria suksesor yang sudah ditentukan dari perusahaan itu sendiri. Sebagian besar kriteria suksesor yang ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan kriteria suksesor yang dikemukakan oleh Poza, yaitu antara lain :

1. Generasi penerus tersebut mengenali bisnis keluarga dengan baik, mereka menyukai atau bahkan mencintai sifat-sifat bisnis yang ada. PT. Adhi Kartika Jaya memiliki kriteria suksesor dimana generasi penerus harus mengenali bisnis keluarga terlebih dahulu, dan mencari generasi penerus yang menyukai sifat-sifat dan bidang bisnis yang digeluti. Pemilik perusahaan juga mengutamakan generasi penerus yang memahami setiap kelebihan dan kekurangan yang dimiliki. Calon suksesor yang ada di dalam PT. Adhi Kartika Jaya sudah memenuhi kriteria ini. Dapat dibuktikan dengan adanya dorongan dan dukungan serta pengetahuan yang sudah diberikan kepada generasi penerus.
2. Generasi penerus memahami dan mengenali kelebihan dan kekurangan diri sendiri, memiliki pengalaman dari luar yang diperlukan oleh perusahaan dan memiliki pendidikan ilmu pengetahuan yang cukup. Sesuai dengan wawancara yang sudah dilakukan oleh penulis, perusahaan juga mendorong calon generasi penerus agar rajin dalam belajar dan memiliki ilmu pengetahuan serta pengalaman yang cukup terlebih dahulu sebelum menggantikan generasi pendiri sebagai pemilik perusahaan. Perusahaan ini juga mengutamakan generasi penerus yang memiliki tanggung jawab yang tinggi serta generasi penerus yang tidak hanya selalu mengutamakan dirinya sendiri, sombong, tetapi generasi penerus yang memiliki sikap melayani.
3. Generasi penerus yang ingin memimpin dan melayani, sudah menjadikan hal ini sebagai kriteria suksesor yang diinginkan oleh perusahaan. Namun hal ini belum terlihat pada diri calon-calon suksesor karena mereka masih sekolah dimana sifat kepemimpinan dan sifat melayani belum terlihat di dalam diri mereka. Kriteria ini belum terpenuhi oleh suksesor dan hal ini menjadi tugas bagi pemilik perusahaan agar mampu menumbuhkan sifat memimpin dan melayani pada diri suksesor sedikit demi sedikit beriringan dengan pendidikan yang sedang suksesor jalani sehingga ketika pendidikan selesai, suksesor juga sudah siap untuk terjun ke perusahaan.
4. Generasi penerus yang dipandu dengan penuh tanggung jawab oleh generasi sebelumnya dan oleh dewan direksi dari luar. Pada PT. Adhi Kartika Jaya, para pemilik perusahaan, sebagai generasi pendiri sudah memandu para generasi penerus dengan penuh tanggung jawab, para generasi pendiri sudah mulai memperkenalkan perusahaan kepada generasi penerus dan memandu para generasi penerus agar mereka mulai memahami dikit demi sedikit mengenai hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan. Kriteria ini sudah dipenuhi oleh suksesor. Dengan adanya panduan dari generasi sebelumnya, generasi penerus bisa mendapatkan pengetahuan dan ilmu pengetahuan yang benar-benar akurat dan tepat sesuai dengan bisnis keluarga yang dijalani, generasi penerus juga bisa mendapatkan saran dan contoh, pengalaman yang tidak boleh dilakukan agar tidak jatuh di lubang yang sama dengan generasi sebelumnya.
5. Generasi penerus yang memiliki hubungan yang baik dan memiliki kemampuan untuk mengakomodasi orang lain, terutama orang-orang bagian dari tim suksesor (saudara, mertua, sepupu). Suksesor belum memenuhi kriteria dimana generasi penerus harus memiliki kemampuan untuk mengakomodasi orang lain untuk saat ini, pada saat ini pemilik perusahaan masih memfokuskan generasi penerus dalam menuntut ilmu, skill dan keahlian yang harus dimiliki sesuai dengan bidang bisnis yang ada di dalam perusahaan melalui pelajaran yang diterima dari sekolah. Tetapi, generasi pendiri sudah mendorong dan membantu generasi penerus untuk memiliki hubungan yang baik kepada setiap pihak-pihak yang ada di dalam perusahaan dan keluarga.
6. Generasi penerus yang dapat mengandalkan manajer diluar keluarga yang berkompeten di tim manajemen puncak untuk melengkapi keahlian yang dimiliki. Generasi penerus sudah memenuhi kriteria ini, generasi penerus pernah berbagi ilmu dan berinteraksi dengan manajer di luar keluarga di dalam perusahaan, suksesor juga sempat bertanya beberapa pertanyaan mengenai bisnis advertising yang dijalankan oleh keluarga.
7. Generasi penerus mampu mengendalikan kepelikan atau dapat memimpin sekutu perusahaan. Perusahaan sudah memasukkan hal ini sebagai kriteria suksesor tetapi belum terlihat dari diri generasi penerus, karena generasi penerus masih belum memiliki andil di dalam perusahaan. Pemilik perusahaan akan mulai mendorong generasi penerus untuk memenuhi kriteria ini ketika sudah dianggap mampu.
8. Generasi penerus dihormati oleh karyawan yang bukan anggota keluarga, pemasok, pelanggan, dan anggota keluarga yang lain. Kriteria ini sudah terlihat di dalam diri generasi penerus ketika beberapa waktu, pemilik perusahaan mengajak generasi penerus untuk datang ke perusahaan. Rasa hormat dari karyawan sudah terlihat, tetapi rasa hormat dari pemasok dan pelanggan belum terlihat karena generasi penerus masih sangat jarang bertemu dengan mereka.
9. Skill dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan strategi di dalam bisnis. PT. Adhi Kartika Jaya sudah memasukkan hal ini sebagai kriteria suksesor yang diinginkan oleh perusahaan, generasi penerus sudah memenuhi kriteria ini, pemilik perusahaan sudah mulai

mendorong dan membekali calon-calon generasi penerus yang sekiranya tertarik di dalam bidang *advertising*, pemilik perusahaan berencana untuk menyekolahkan generasi penerus di dalam bidang desain untuk lebih mendalami hal-hal mengenai *advertising* yang dimana pastinya produk *advertising* tidak akan jauh dari desain itu sendiri.

10. Generasi penerus menghargai masa lalu, dan memfokuskan kekuatan untuk mencapai masa depan bisnis dan masa depan keluarga. Perusahaan belum sudah memasukkan hal ini sebagai kriteria suksesor di dalam perusahaan, tetapi generasi penerus belum memenuhi kriteria ini mengingat generasi penerus belum terjun secara langsung di dalam perusahaan. Pemilik perusahaan akan mendorong dan membekali generasi penerus agar dapat memenuhi kriteria ini ketika generasi penerus sudah dianggap mampu.

IV. KESIMPULAN / RINGKASAN

Dari hasil penelitian, maka dapat diambil kesimpulan, yaitu:

1. PT. Adhi Kartika Jaya telah melakukan tahapan-tahapan proses suksesi pada tahap prabisnis, tahap pengenalan, dan tahap pengenalan fungsi.
2. PT. Adhi Kartika Jaya menyadari adanya peran keluarga dalam bentuk budaya yang ikut dibawa ke dalam perusahaan dan menjadi budaya kerja perusahaan itu sendiri, peran keluarga dalam membentuk budaya di dalam perusahaan sangat baik dan berpengaruh besar, mengingat pemilik perusahaan sebagai keturunan keluarga *Chinese*, pemilik perusahaan membawa budaya keluarga *Chinese* sebagai budaya perusahaan namun tidak secara keseluruhan, budaya-budaya keluarga *Chinese* yang ada dirubah dan di sesuaikan pada perusahaan itu sendiri. Budaya *Chinese* ini antara lain : tidak adanya pemisahan antara kepemilikan dan pengawasan di dalam perusahaan, adanya nepotisme, manajemen yang konservatif, ketidakpercayaan kepada anggota bukan keluarga, derajat otorianisme yang tinggi, jalannya perusahaan berlandaskan penghematan dan kerja keras, dan penerapan jalur patrilineal. Perubahan budaya ini sangat tepat dan baik dilakukan, dengan perubahan budaya yang disesuaikan dengan perusahaan, perusahaan mampu menerapkan sistem-sistem dengan lebih tepat.
3. Belum semua kriteria dapat dipenuhi karena generasi penerus masih berada di bangku sekolah, penentuan kriteria suksesor yang sudah di bentuk di dalam PT. Adhi Kartika Jaya sudah sangat tepat. Dengan adanya kriteria suksesor ini, dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi generasi penerus dan dapat dijadikan standard dalam menentukan generasi penerus dimasa yang akan datang sehingga generasi penerus yang di dapat oleh perusahaan benar-benar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan tepat sasaran pada bidang perusahaan. Kriteria suksesor yang sudah dipenuhi sampai saat ini antara lain generasi penerus mengenali bisnis keluarga dengan baik, generasi penerus memahami dan mengenali kelebihan dan kekurang diri sendiri dan memiliki pengalaman serta pendidikan ilmu pengetahuan yang

cukup, generasi penerus dipandu dengan penuh tanggung jawab oleh generasi sebelumnya dan oleh dewan direksi dari luar, generasi penerus yang memiliki hubungan yang baik terhadap tim suksesor, generasi penerus yang dihormati oleh karyawan, skill dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan strategi di dalam bisnis

DAFTAR REFERENSI

- Adiyas (n.d.). Retrieved April 23, 2014, from [http://mercubuana.ac.id/files/ADIYAS\(MEDRI%20DARAN\)%20-%20METODE%20PENELITIAN---OK---%20\(Ganjil%200910\)/MODUL%209.pdf](http://mercubuana.ac.id/files/ADIYAS(MEDRI%20DARAN)%20-%20METODE%20PENELITIAN---OK---%20(Ganjil%200910)/MODUL%209.pdf)
- Barontini, R. And Caprio, L. (2005), "The effect of family control on firm value and performance-evidence from continental Europe", ECGI working paper series in Finance, pp. 1-58.
- Bigliardi, B., Dormio, A. I. (2009). Successful generational change in family business. *Measuring Business Excellence*, 13(2), 45.
- Bungin, B. (2004). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Center for Innovation, Entrepreneurship & Leadership. Tantangan Mengembangkan Sebuah Bisnis Keluarga. Retrieved July 6, 2014, from <http://www.cielsbm.org/en/tantangan-mengembangkan-sebuah-bisnis-keluarga.html>
- Gimeno, A., Baulenas, G. & Cros, J. C. (2010). *Family Business Models Pratical Solutions for The Family Business*. New York: St Martin's Press.
- Gimeno, A., Baulenas, G. & Cros, J. C. (2010). *Family Business Models Pratical Solutions for The Family Business*. Palgrave, McMillan.
- Helmiatin (2006). *Suksesi Kepemimpinan*. Retrieved April 10, 2014, from <http://www.ut.ac.id/html/suplemen/ekma4111/ekma4111a/suk sesi kepemimpinan.htm>.
- Hewitt, S. D. (2009). The secret of successful succession planning in the new age wave. *Industrial and Commercial Training*, 41(4), 181-186.
- International Finance Corporation World Bank Group. (2011). *IFC Family Business Governance Handbook* (3rd ed.). Washington, DC: Author.
- Jakarta Consulting Group. (2014). *Budaya Perusahaan Keluarga*. Retrieved Juni 20, 2014, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/budaya-perusahaan-keluarga>.
- Jakarta Consulting WWW user survey. (n.d.). Retrieved March 22, 2014, from <http://www.jakartaconsulting.com/publications/articles/family-business/menguak-perusahaan-keluarga-di-indonesia>
- Mass Mutual Financial Group. *Telling Trends in Revenues, Succession and the Role of Women*. Retrieved March 22, 2014, from http://www.massmutual.com/mmfg/about/pr_2003/01_22_03.html
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H. and Cannella, A.A. Jr (2007), "Are family firms really superior performers?", *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, pp. 829-858.

Nurwantoro & Sobirin, A. (2013). *Analisis Kepemimpinan Perusahaan Keluarga di Sentra Batik Pekalongan*, 737.

Poza, E. J. (2009). *Family Business 3E*. Canada: Nelson Education.

Poza, E. J. (2010). *Family Business*, (3rd ed.). United States of America: Thomson South-Western.

Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 579-594.

Siregar, R. (2008, Mei). Filosofi Cina Menjadi Kunci Sukses Bertahannya Perusahaan Tionghoa Dalam Berbisnis. Retrieved Juni 20, 2014, from <http://vibizmanagement.com/journal/index/category/strategic-management/101/135>.

Susanto, A.B. (2009, Juni). Meneruskan Usaha Keluarga. Retrieved Juli 6, 2014, from <http://portal.cbn.net.id/cbprtl/cyberjob/detail.aspx?x=love+you+r+work&y=cyberjob%7C0%7C0%7C2%7C585>

Susanto, A.B., Wijanarko, H., Susanto, P. & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan

Ward, J. L. (2004), *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting, Successful Families in Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta, GA.

Zikmund, W. G., Babin, B. J. (2013). *Essentials of marketing research*. South-Western: Cengage Learning